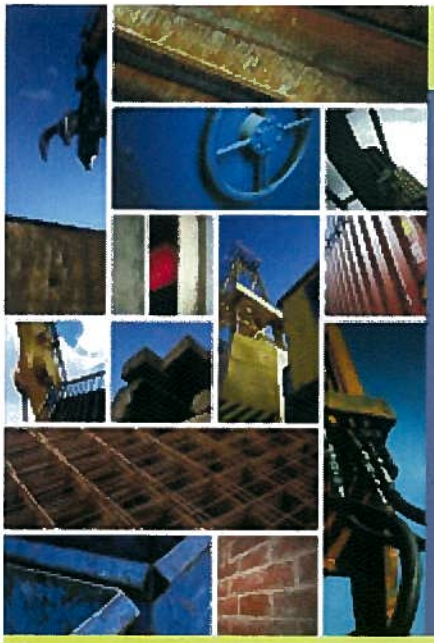
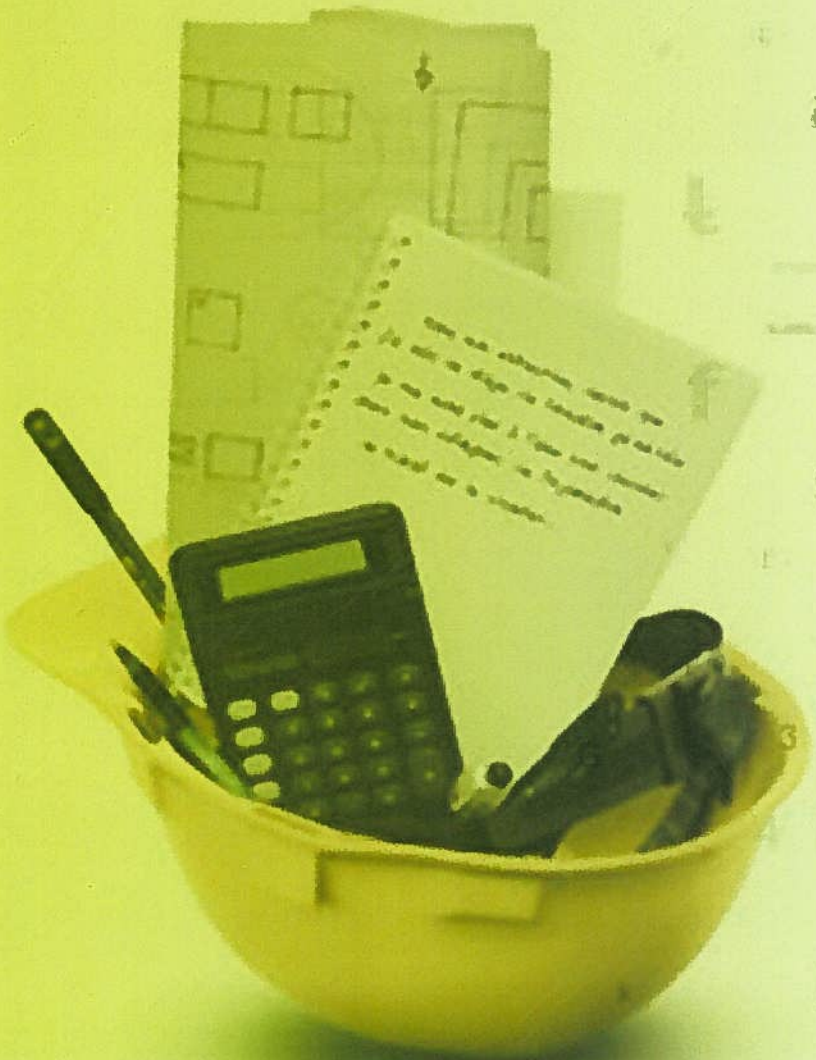


SAVOIRS DE BASE

Guide de repérage des situations problèmes et des publics cibles



GFC BTP

AREF BTP

OPCA Bâtiment

Les Travaux Publics OPCA TP

Sommaire :

Préambule..... p 2

1. Un point de départ fortuit ou un projet qui anticipe un changement .. p 3
2. Le diagnostic et le repérage des situations problèmes..... p 4
3. L'identification des personnes ..... p 5
4. Les conditions de réussite pour l'identification des personnes ..... p 8
5. Une conclusion en forme de contractualisation ..... p 9

Annexes : Questions/réponses

1. De quoi parle-t-on lorsqu'on évoque les typologies de personnes en difficulté sur les savoirs de base ?..... p 10
2. Quels sont les contenus les plus usuels ?..... p 11
3. Comment individualiser la formation ?..... p 13
4. A quoi sert le positionnement ? ..... p 14
5. Faut-il communiquer à l'entreprise les résultats du positionnement et des évaluations qui accompagnent la formation ?..... p 15
6. Faut-il former hors ou pendant le temps de travail ? ..... p 16
7. Peut-on s'appuyer sur les formateurs techniques internes ou externes pour identifier les personnes en difficulté avec les savoirs de base ?..... p 17
8. Quelle différence entre la FGP et l'OCP ?..... p 18

Préambule.

■Ce guide s'adresse à des Responsables d'entreprises qui ont été sensibilisés aux enjeux et à l'importance de la dimension professionnelle des savoirs de base pour :

- La tenue d'un poste et l'exercice professionnel d'un métier.
- L'accès à de nouvelle fonction, par exemple, celle de Chef d'équipe.

■Le but de ce guide est donc de permettre à l'entreprise de définir le cadre d'un projet de formation générale. Il servira de cahier des charges au projet et pourra être adressé à un organisme de formation pour qu'il puisse élaborer en réponse un cahier des charges de réalisation.

■Ce guide peut être adressé à des entreprises qui disposent d'une fonction ressources humaines structurée, il peut également servir de guide d'entretien aux conseillers de l'AREF qui accompagnent les entreprises dans l'élaboration d'un projet de formation général.

1. Un point de départ fortuit ou un projet qui anticipe un changement.

A. La question de la carence sur les savoirs de base est très souvent posée en entreprise à la faveur d'évènements assez fortuits :

- Un salarié demande à être formé.
- Les partenaires sociaux se font l'écho de difficultés individuelles.
- Un encadrant de proximité vous explique qu'il ne peut demander à tel salarié d'exécuter certaines tâches.
- Un formateur technique signale que certains salariés ont du mal à suivre la formation.
- Certaines erreurs se répètent malgré des consignes précises : malfaçon, défaut de qualité, erreurs de mesure ou de dosage.
- Les consignes de sécurité ne sont pas comprises.
- Echec incompréhensible à un CACES.
- Un salarié se perd ou prend un itinéraire inapproprié pour se rendre à une adresse précise.
- Un client se plaint de la façon dont un ouvrier s'est adressé à lui.

Face à ces évènements, on observe, chez les responsables, 2 sortes d'attitudes :

- Traiter les "cas" individuels en cherchant une réponse de formation individuelle.
- S'interroger sur les autres salariés : "Et s'il y en avait d'autres dans cette situation !".

B. Lorsque l'entreprise anticipe des changements liés à ses marchés, à son organisation, ou à ses techniques de construction, elle peut souhaiter :

- Développer la capacité de certains de ses salariés à évoluer ou à se former.
- Répondre à la montée en puissance de l'écrit : compte-rendu de chantier, contrôle qualité, mise en œuvre des modes opératoires formalisés.
- Améliorer la relation aux clients pour développer son image.
- S'assurer de l'autonomie et de la capacité d'initiative de ses compagnons.
- Réduire la fréquence et la gravité des accidents du travail.

2. Le diagnostic et le repérage des situations problèmes.

Qu'entend-on par repérage ?

Il permet d'identifier les difficultés que rencontrent les personnes dans la maîtrise des savoirs de base.
C'est une prise rapide d'informations, d'indices pertinents et significatifs. Pour aider à faire ce repérage, il est important d'analyser l'activité professionnelle en s'interrogeant sur les points suivants :

➲ Quelle est l'importance réelle de l'écrit dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise :

- Qui utilise les plans du chantier ?
- Comment sont transmises les consignes techniques/sécurité ?
- Qui réalise les dosages, calcule les surfaces ?
- Les documents de suivi (ou documents qualité) sont-ils régulièrement remplis pas les ouvriers ?
- Les ouvriers doivent-ils suivre des stocks sur des imprimés ?
- Les ouvriers ont-ils des bons de commande à remplir ?
- Y-a-t-il des fiches techniques, des modes opératoires, des modes d'emploi à lire ?
- Le matériel et les matériaux nécessaires ont été bien rassemblés avant de se rendre sur le chantier.

➲ Quelle est l'importance des situations de communication avec le client ?

- Intervention en rénovation chez le particulier.
- Bons de travaux à faire signer par le client.
- Information à transmettre ou à recueillir.
- Devis oral pour des travaux non prévus.
- Facturation.
- Alerte du chef d'équipe face à un problème non prévu.

3. L'identification des personnes.

Elle peut être réalisée par :

- L'encadrement.
- Le responsable.
- Un consultant/formateur extérieur.
- Une campagne d'information orale/écrite.

➲ L'encadrement peut :

- Observer les **indices** :

  - Les documents de chantier ne sont pas (correctement) renseignés ou ont été remplis par une tierce personne.
  - L'ouvrier est exagérément en avance par crainte de se perdre.
  - L'ouvrier s'est perdu en venant et ne peut expliquer par où il est passé.
  - Lorsqu'on lui demande des renseignements sur son état civil, la personne tend se carte d'identité.
  - La personne a du mal à reconstituer les étapes du travail ou la chronologie des activités.
  - Tous les prétextes sont bons pour ne pas lire (oubli de lunettes…).
  - La personne préfère téléphoner plutôt que d'écrire.
  - La personne a besoin d'être accompagnée pour faire ou pour se rendre dans un lieu précis.
  - La mauvaise écriture est justifiée par des "douleurs au bras, à la main".
  - L'impossibilité de se repérer sur un planning, un calendrier, un agenda.
  - Refus de toute idée de changer ou de se former "à son âge".
  - Difficulté à lire l'heure analogique.
  - Erreur dans le calcul des surfaces, le dosage.
  - Incompréhension du %.
  - Emploi de néologismes ("Ils m'ont embusqué") de mots impropres "truc", "machin".
  - Emploi de mot générique : la "machine" à la place de la "pelleteuse".
  - Paraphrase "la machine à béton" pour la bétonneuse.
  - Emploi inapproprié de la 3ème personne pour parler de soi.
  - Des ouvriers d'origine étrangère sollicitent régulièrement un collègue ou un chef d'équipe pour qu'ils traduisent une consigne orale ou un document écrit.

- Enregistrer directement les **lacunes de l'activité professionnelle** :

  - Erreurs dans la lecture d'un plan.
  - Erreurs de préparation ou d'organisation.
  - Manque d'autonomie, demande d'explication orale.
  - Imprimés mal renseignés.
  - Erreurs de montage.
  - Impossibilité à rendre compte, à expliquer.
  - Non prise en compte de consignes écrites.
  - Demande d'aide pour remplir une demande de congés.
  - Le formateur signale que la personne a du mal à suivre une formation.

➲ Le responsable.

Diverses opportunités pourront être saisies pour poser la question de la communication orale ou écrite ; notamment s'il s'agit de personnels non francophones.

- **L'entretien d'évaluation** ou l'entretien professionnel :

  - Le document d'entretien n'est pas renseigné.
  - La communication orale est difficile.
  - La personne évoque spontanément ses difficultés.

- L'entretien centré sur un **projet ou un changement** :

  - Une promotion et les nouvelles exigences.
  - Une inscription à une formation métier.
  - Une évolution de l'environnement du poste qui nécessite plus d'écrit ou plus de communication.

- Un **test individuel** centré sur la sécurité/qualité. Ce test doit être immédiatement "débriefé" pour le responsable dès lors que l'on observe des difficultés à l'écrit ou à l'oral.

➲ Le consultant/formateur extérieur.

Il peut coanimer avec un responsable d'entreprise une réunion dont l'ordre du jour sera une **information/consultation** sur une nouvelle organisation du travail, une nouvelle procédure, un nouveau document nécessitant plus d'écrit ou plus de communication (exemple document sécurité ou qualité).

Les participants, sélectionnés parmi les personnels dont on soupçonne qu'ils sont peut être plus ou moins en difficulté, se prononcent sur les changements annoncés et le consultant/formateur les interroge sur **l'opportunité d'une formation** qui pourrait les aider à se préparer à ce changement.

L'information se conclut par l'annonce de la mise en place de cette formation, dans un délai très proche (moins de 3 semaines).

➲ La campagne d'information orale/écrite.

Des affiches, une note de service envoyée directement aux salariés avec leur bulletin de salaire, ou encore diffusée par l'encadrement, expliquent la nécessité de se former pour réussir le passage à une nouvelle technique, la mise en place d'une nouvelle organisation ou le démarrage d'une nouvelle formation.

Ce type de campagne remporte le plus souvent un certain **succès**, mais elle présente aussi l'inconvénient d'attirer des **publics qui relèvent plus de la remise à niveau, voire du perfectionnement, que de la lutte contre l'illettrisme**.

Pour ne pas être stigmatisante, l'affiche ou la note parle, en effet, de "formation à la communication orale ou écrite" en terme très génériques. Il sera nécessaire, lorsque les personnes qui se seront déclarées volontaires seront connues, de mener des entretiens individuels pour valider le besoin ; une secrétaire qui manipule quotidiennement l'écrit ne relève pas de la lutte contre l'illettrisme. Elle peut, par contre, avoir besoin de mieux maîtriser l'orthographe ou la rédaction de courriers commerciaux.

4. Les conditions de réussite pour l'identification des personnes.

■ Il faut **éviter de stigmatiser** les personnes en renvoyant à leur "handicap" ou à leur passé scolaire. Il est important de privilégier une approche centrée sur l'évolution de l'environnement professionnel, sur les nouvelles consignes de travail.

■ Les personnes, pour bénéficier utilement de ces formations, doivent être **volontaires**. Cela veut concrètement dire que certaines personnes peuvent continuer, dans un premier temps, d'utiliser des **stratégies de contournement**. Il faut avoir confiance sur la capacité de ces personnes à changer d'avis dès lors qu'une action est démarrée. **L'exemple a une valeur d'entraînement.** À telle enseigne que lors du lancement d'un second groupe on peut imaginer de faire témoigner une ou deux personnes qui ont déjà acceptées de se former.

■ L'implication de **l'encadrement direct** est un facteur clé de réussite. Il est donc fondamental de **l'informer**, voire de **l'impliquer** dans un groupe de travail préparatoire puis dans un comité de pilotage de suivi. Il faut toutefois ne pas sous estimer les obstacles suivants :

- La formation est longue et elle oblige à une réorganisation préliminaire des équipes face à laquelle le refus de l'encadrement peut être un obstacle majeur.

- L'encadrement de proximité peut aussi souhaiter fortement ne pas être impliqué dans l'identification des publics : "nous ne voulons dénoncer personne". Il faudra les convaincre de l'intérêt de la démarche.

- Souvent issus des équipes qu'ils encadrent, les encadrants peuvent se sentir menacés pour la montée en compétence de leurs compagnons. Il ne faut pas négliger le fait que les encadrants peuvent souhaiter aussi être bénéficiaire d'une formation de même type. On observe parfois que les encadrants sont complices des stratégies de contournement des ouvriers (en acceptant, par exemple, de remplir à leur place certains documents). À ce titre, la formation des ouvriers peut générer à leurs yeux une perte d'influence et de contrôle. En les associant au dispositif, on leur redonne pouvoir et influence en leur demandant de fixer et suivre des objectifs de progrès de chacun des membres de leur équipe.

- Le repérage des situations-problèmes et l'identification des personnes dont il est question ici, **ne doivent pas être confondus avec un positionnement**, c'est à dire avec l'indispensable évaluation initiale qui sera réalisée dans les premiers jours de la formation.

- Les étapes de repérage et d'identification qui sont décrites dans le présent document ne doivent pas être initiées que si l'entreprise a un **projet concret et immédiat de formation**. Ces étapes créent les attentes chez les salariés. Si elles sont conduites sans projet précis de formation, elles seront vécues comme stigmatisantes.

5. Une conclusion en forme de contractualisation.

La phase de repérage/identification doit se conclure par une série de **contrats** explicites (de préférence par écrit) entre l'entreprise, l'organisme de formation et le salarié :

■ L'entreprise fixe à chaque salarié des **objectifs de progrès professionnels**. Les objectifs de progrès, doivent expliciter clairement les situations nouvelles que le salarié doit maîtriser :
Exemples :
"Rédiger un rapport de chantier en utilisant un modèle précis"
"Renseigner un client sur les avantages de la géothermie"
"Contacter un client qui est en retard sur sa facture"
"Répondre à une plainte client"
En d'autres termes, l'objectif de progrès peut consister, selon le cas, à **élargir le périmètre d'un emploi ou encore à occuper la totalité de celui-ci**.

■ Ces objectifs de progrès sont validés ou amendés par l'organisme de formation à l'issue du positionnement réalisé pendant les premiers jours de la formation ; en fonction du niveau des savoirs de base maîtrisés par chaque stagiaire, l'organisme de formation décomposera l'objectif de progrès professionnel en **étapes intermédiaires**. Le découpage de ces étapes sera construit en analysant les savoirs de base que la personne doit mobiliser pour atteindre l'objectif de progrès professionnel qui lui a été assigné.

■ L'organisme de formation s'engage donc à mobiliser les moyens pédagogiques nécessaires au franchissement de chacune de ces étapes, il évalue les acquis généraux de chacun des stagiaires tout au long de la formation.

■ L'entreprise s'engage à **évaluer les progrès** de l'apprenant dans le contexte professionnel et à **libérer les salariés** pour qu'ils puissent suivre régulièrement la formation.

■ Les stagiaires s'engagent à suivre la formation jusqu'à son terme avec **assiduité**. Etre absent en formation, c'est la même chose qu'être absent à son poste de travail.

■ Tous les acteurs : responsable d'entreprise, encadrement direct, formateurs, stagiaires, s'engagent à se réunir régulièrement pour des **comités de pilotage** et de suivi de l'action. Le comité de pilotage ainsi constitué permet une information régulière de l'ensemble de l'entreprise sur le déroulement de la formation. On veillera tout particulièrement à ce que les publics qui n'ont pas pu être identifiés lors de la première étape puissent être informés sur les résultats de cette action.

QUESTIONS-REPONSES

1. De quoi parle-t-on lorsqu'on évoque les différents profils de personnes en difficulté sur les savoirs de base ?

L'illettrisme est un terme qui désigne les personnes scolarisées en France, mais qui rencontrent des difficultés d'accès à l'écrit. Ce périmètre ne recouvre pas toutes les situations auxquelles sont confrontées les entreprises et leurs salariés.

Certains salariés présentent aussi des difficultés complémentaires liées à la communication orale, à la compréhension et à l'utilisation des nombres et des opérations, au repérage dans l'espace et le temps, à la lecture de plan. On parle alors de **remise à niveau** aux savoirs de base.

D'autres salariés n'ont jamais été scolarisés, on parle alors **d'analphabète**.

Certains salariés ont été scolarisés dans une autre langue, voire dans un autre alphabet que le nôtre. On parle alors de **Français Langue Etrangère**.

Ces différentes catégories présentent un intérêt explicatif en décrivant les causes et l'origine des difficultés rencontrées. Elles sont toutefois peu opérantes pour le repérage et des besoins et l'identification des personnes.

2. Quels sont les contenus de formation les plus usuels ?

Nous proposons de distinguer 2 types de contenus :

1. La communication professionnelle.
2. Les savoirs professionnels non techniques.

A. La communication professionnelle.

Elle fait appel à des **compétences professionnelles de maîtrise du Français oral et écrit**.

Il s'agit, par exemple, de :

- comprendre un message ou une consigne orale,
- s'exprimer de façon compréhensible vis-à-vis de ses collègues ou de son encadrement ou des clients,
- prendre connaissance (ou rédaction) d'un document écrit : consigne, information, mode d'emploi, pictogramme, mode opératoire, procédure,
- s'exprimer à l'écrit pour laisser un message, transmettre une information, faire un compte-rendu.

Ces compétences de communication :

- nécessitent la maîtrise du lexique professionnel lié au métier de l'entreprise,
- sont plus ou moins exigentes selon les habitudes de communication de l'entreprise (tradition orale, culture de l'écrit…),
- varient selon la nature de l'emploi : un ouvrier qui travaille seul en rénovation de l'habitat individuel, aura besoin de savoir questionner, argumenter, s'adapter aux demandes du client, prendre des initiatives en proposant des solutions.

B. Les savoirs professionnels non techniques.

Il s'agit de :

- savoirs de base liés à **l'arithmétique** et à la **géométrie** :
  - calcul de surface, de quantité, de dosage,
  - calcul d'intervalles,
  - lecture de plans,
  - dessin d'un croquis,
  - repérage dans l'espace,
  - mesure d'un angle ou d'une pente,
  - calcul des temps en mode décimal.

- outils permettant de **s'organiser** :

  - préparer son travail, son matériel, ses matériaux,
  - hiérarchiser les étapes d'une opération,
  - calculer et optimiser un itinéraire, la durée d'une intervention,

- outils permettant de **raisonner** :

  - observation diagnostic d'une situation,
  - mémorisation,
  - relations de cause à effet, anticipation d'une conséquence,
  - explication d'un dysfonctionnement,
  - analyse d'une panne, d'un aléa,
  - recherche de solutions,
  - vérification d'un résultat.

- **outils relationnels** :

  - codes de la politesse,
  - discrétion, confidentialité,
  - compréhension des attentes de l'autre,
  - prise en compte des habitudes du client,
  - rapports à la hiérarchie, autonomie, initiative,
  - reporting, compte-rendu d'une action,
  - participation à une réunion, à une formation,
  - le "je" et le "tu".

C. En synthèse :

Le repérage des besoins et l'identification des personnes, s'attachera à évaluer les capacités requises et les capacités réelles des salariés pour :

- observer, **décrire** et nommer,
- justifier, **expliquer**,
- **interagir** et communiquer (à l'oral et à l'écrit),
- analyser et résoudre un problème.

3. Comment individualiser la formation ?

Les personnes identifiées sont le plus souvent de niveau très hétérogène.

De plus, les besoins analysés peuvent être de nature très différente.

La demande des entreprises porte souvent sur un traitement individuel des personnes dans des groupes homogènes ou dans des dispositifs personnalisés.

L'expérience démontre qu'il est à la fois possible et souhaitable de **constituer des groupes** hétérogènes :

- Il est en effet possible d'individualiser les parcours et les activités au sein d'un tel groupe.

- Cela présente beaucoup d'avantages. La dynamique du groupe motive les apprenants et leur permet des échanges nombreux entre participants qui permettent à chacun de progresser dans un environnement proche de celui du travail quotidien. Cela permet enfin de créer des situations de tutorat entre les apprenants (team teaching)

- Les échanges entre participants présentent le plus souvent l'intérêt de développer une culture commune, une vision élargie et un meilleur sentiment d'appartenance.

4. A quoi sert le positionnement ?

Le positionnement sur les savoirs de base permet d'apprécier l'écart entre le requis et l'acquis. Il doit porter sur la communication orale et écrite ainsi que sur les savoirs professionnels non techniques.

La communication orale doit nécessairement être testée en individuel, ce qui permet, le plus souvent un entretien sur les attentes des salariés et sur les objectifs de progrès de l'entreprise.

Le positionnement gagne en fiabilité et en acceptabilité à être organisé dans les premiers jours de la formation plutôt qu'en amont. S'adressant à des publics loin du monde scolaire, le positionnement préalable à la formation risque d'être associé à l'expérience négative de leur scolarité.

5. Faut-il communiquer à l'entreprise les résultats du positionnement et des évaluations qui accompagnent la formation ?

Beaucoup de formateurs et même certaines entreprises considèrent que l'évaluation des acquis ne concerne pas l'entreprise. Cette position repose sur des représentations erronées.
L'apprenant et son encadrant ont besoin de repères précis et personnels pour tracer les progrès réalisés et pour que ceux-ci puissent être reconnus et valorisés dans le cadre du travail quotidien. Cet affichage des "petites victoires" est source de motivation et c'est la seule façon de combattre les représentations dévalorisantes.

6. Faut-il former hors ou pendant le temps de travail ?

S'agissant d'une formation professionnelle axée sur des objectifs de progrès professionnels, cette formation se déroule prioritairement pendant le temps de travail même si une partie peut avoir lieu hors temps de travail

Ce choix traduit **l'engagement et les enjeux** de l'entreprise.

7. Peut-on s'appuyer sur les formateurs techniques internes ou externes pour identifier les personnes en difficulté avec les savoirs de base ?

Les formateurs techniques identifient très souvent des difficultés de compréhension des formations qu'ils dispensent.

La maîtrise nominale du français constituant le plus souvent un prérequis de ces formations, il est légitime de s'interroger sur le bien fondé de formations qui ne seront pas comprises.

Les formations techniques invoquent toutefois très souvent un devoir de réserve pour ne pas s'identifier auprès de l'entreprise les personnes en difficulté.

Il appartient à l'entreprise de se positionner clairement dans l'assistance et l'accompagnement de ces personnels pour lever cette réticence.

8 - Quelle différence entre la FGP « Formation Générale Professionnelle » et l'OCP "Outils de la Communication Professionnelle » ?

Les 2 types de FGP se fondent sur :

- Une forte contextualisation des supports et objectifs de la formation.
- La prise en compte des savoirs sur leur métier.
- La combinaison entre une pédagogie de groupe et des apprentissages individuels
- La prise en compte des objectifs de progrès individuels
- Le transfert des acquis de la formation dans les situations professionnelles

La différence essentielle résulte du fait que :

- Le **fil rouge** de la formation n'est pas identique : la FGP travaille sur la préparation et l'organisation du chantier depuis la lecture du plan jusqu'au bâti, tandis que l'OCP travaille sur l'analyse du poste et sur les situations de communication orales ou écrites liées aux activités de ce poste.

- La FGP s'adresse le plus souvent à des salariés en **évolution professionnelle** (par exemples de futurs chefs d'équipe), tandis que l'OCP s'adresse à des salariés qui doivent élargir le périmètre de la maîtrise leur poste actuel.